

## AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO DAS EQUIPES

### RESUMO

Devido às mudanças no mercado, as empresas devem superar as expectativas atuando a frente dos concorrentes. Necessitam de colaboradores comprometidos com seus objetivos, ou seja, que o clima organizacional esteja favorável ao desenvolvimento de suas atividades. Identificar os fatores que alteram o clima organizacional é indispensável para a otimização dos resultados. Com uma pesquisa direcionada é possível identificar as variáveis afetam o clima, evidenciado os fatores que deixam os colaboradores insatisfeitos. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores do clima organizacional que colaboram para o comprometimento dos funcionários e apresentar uma aplicação deste método em uma empresa copiadora. A metodologia adotada foi a pesquisa descritiva com a realização de um estudo de caso através de entrevistas com os sócios e questionários aplicados aos colaboradores. Pôde-se observar que embora os colaboradores mostram-se satisfeitos, ainda há pontos que podem ser repensados visando a melhoria do clima organizacional.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; desempenho; satisfação.

Ana Paula Mantovani  
(PG – CESUMAR)  
Ligia Greatti (UEM)

---

E-mail:  
paulinhamantovani@hotmail.com;  
ligiagreatti@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente competitivo, exigindo uma postura mais dinâmica no atendimento aos clientes. Para conseguir se adaptar às mudanças do mercado, expandindo ou mantendo seu espaço de forma eficaz é preciso o envolvimento de todas as pessoas que atuam na organização em prol de um objetivo em comum.

Dentro deste contexto percebe-se a importância do comprometimento de todos os colaboradores da organização. A sobrevivência da empresa, hoje, depende não somente em utilizar bem sua tecnologia e seu capital, mas é necessário saber gerenciar seus recursos humanos. Segundo Kanaane (1999), é preciso criar um clima organizacional que corresponda às necessidades de seus colaboradores, motivando-os para alcançar os objetivos da empresa.

Os indivíduos percebem e reagem a todas as mudanças internas e externas, por isso a natureza do clima pode ser individual, grupal ou organizacional. Assim torna-se importante o conhecimento do conceito de clima pelos gestores, pois é através de sua constituição que se pode manejar a motivação dos seus colaboradores. Pode-se aumentar a eficiência da organização com a criação de um clima organizacional que satisfaça a necessidade de seus membros, e ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção aos objetivos organizacionais (SOUZA, 1978, apud MELLO, 2004).

Diante destes conceitos a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar os fatores de clima organizacional que colaboram para o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Para isso, busca identificar, através de uma pesquisa em uma empresa copiadora de Maringá-PR, quais fatores colaboram para a obtenção de um clima positivo e quais prejudicam o clima dentro da

organização. Bem como apresentar sugestões para a correção dos fatores negativos e para a melhoria dos fatores positivos.

## A Importância do Clima Organizacional

Os indivíduos desde que nascem estão envolvidos com a organização, se utilizam delas para estudar, alimentar, trabalhar, e também em seus momentos de lazer. Para Chanlat (1993, apud MELLO, 2004), a organização é um local em que os indivíduos contribuem com seus recursos para produzir objetos e serviços e também é um local em que os indivíduos exploram, adaptam e habitam para alcançar objetivos pessoais. Cada indivíduo que trabalha em uma organização leva para ela seus valores, cultura, crenças, expectativas, atitudes, personalidade, e então a organização, de forma abstrata, é a projeção da soma dos seus integrantes. As características de cada participante se refletem na equipe de trabalho e consequentemente na organização de forma geral.

O comportamento dos indivíduos também é formado por suas satisfações e necessidades; desta forma o clima da organização se dá, não somente, mas de acordo com o bem estar de seus participantes. Para Graça (1999, p. 22) “o clima afeta o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios”. Assim, para que as organizações tenham excelência em seus resultados é preciso que os objetivos individuais dos colaboradores sejam satisfeitos.

O conceito de clima organizacional é abordado por vários autores, envolvendo o relacionamento entre empresa e colaboradores e como os valores e atitudes os afetam dentro do contexto organizacional. De acordo com Chiavenato (2002, p. 95) “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou

experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Coda (1993, apud MELLO, 2004) complementa que em administração, o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos colaboradores da empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade da mesma, tais como as políticas de recursos humanos, modelos de gestão, missão da empresa, processos de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Conforme Luz (2003) a avaliação de alguns aspectos dentro da empresa como o absenteísmo, *turnover*, programas de sugestões, avaliação de desempenho, reclamações, relacionamentos interpessoais e interdepartamentais, entre outros, podem ser usados como indicadores do clima, através de sua análise é possível saber se existe algum problema quanto à satisfação dos colaboradores.

### Fatores que alteram o Clima Organizacional

As empresas possuem alguns fatores atuam como variáveis organizacionais; a forma com que se apresentam interfere no clima positivamente ou não. Os indicadores do clima auxiliam a identificar se existe algo errado na organização, a pesquisa de clima ajuda no levantamento dos fatores que estão afetando a satisfação dos colaboradores e os que a aumentam. De acordo com Luz (2003) as variáveis organizacionais são:

- O Trabalho Desempenhado: A má distribuição do trabalho, sobrecarga de tarefas, o horário de trabalho inadequado, quadro de funcionários insuficiente, funcionário não adaptado ao trabalho exercido, trabalho não considerado importante ou desafiador, o clima se manifestará negativamente. Robbins (1999) acrescenta que trabalhos com desafios moderados propiciam aos colaboradores a possibilidade de experimentarem o prazer e a satisfação.
- Salário: Para que o salário não atue como fator de insatisfação é necessário que esteja compatível com os praticados no mercado, que haja um equilíbrio entre os salários dos cargos que têm a mesma importância, que a empresa possibilite o aumento dos salários e que estes sejam concebidos de modo justo, que os colaboradores consigam viver dignamente com o salário recebido, que a empresa apresente de forma clara os planos de cargos e salários, entre outros.
- Benefícios: Os benefícios para atuar a favor da melhoria do clima devem corresponder às necessidades e expectativas dos funcionários. De acordo com Chiavenato (1999) o plano de benefício oferecido por uma empresa deve conter benefícios que estejam adequados com o perfil dos funcionários e de suas atividades, visando atender seus objetivos individuais, econômicos e sociais.
- Integração entre os Departamentos da Empresa: A ocorrência de muitos conflitos entre os departamentos prejudicará o clima, mas se existir a cooperação entre os departamentos beneficiará o clima da organização.
- Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão: O papel exercido pelos gestores é fundamental para o clima de sua equipe de trabalho. Os funcionários respondem a qualidade da supervisão, a sua capacidade técnica, humana e administrativa. É necessário que dêem um tratamento justo a todos os membros da equipe e que façam *feedback* na equipe.
- Comunicação: É necessário avaliar se os colaboradores consideram satisfatórios a forma e os canais de comunicação da

empresa. E deve ser identificada qual estrutura de comunicação se adapta melhor à organização. A utilização de canais verticais, laterais e informais, segundo Robbins (1999), irá reduzir as incertezas, melhorando o desempenho e a satisfação dos grupos organizacionais.

- **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais:** As oportunidades oferecidas aos membros da empresa para sua qualificação, atualização e desenvolvimento profissional colaborará para a melhoria do clima.
- **Possibilidades de Progresso Profissional:** As oportunidades de crescimento e de promoções oferecidas aos funcionários, de participação de projetos que aumentem a experiência profissional de seus membros, o aproveitamento correto das potencialidades dos colaboradores atuam positivamente no clima organizacional.
- **Relacionamento Interpessoal:** quando as relações pessoais entre os funcionários, chefias e entre a empresa é de cooperação influenciará o clima positivamente, mas se houver a incidência de muitos conflitos de grau elevado influenciará negativamente.
- **Estabilidade no Emprego:** O grau que a empresa oferece de segurança e que é sentido pelos colaboradores, o *feedback* dado pela organização sobre o desempenho dos funcionários, influenciará no clima.
- **Processo Decisório:** A qualidade do processo decisório percebida por seus funcionários pode tornar o clima bom ou ruim. Características da empresa e da gestão da empresa como a agilidade, participação, centralização ou descentralização das decisões altera o clima organizacional.
- **Condições Físicas de Trabalho:** Condições físicas com qualidade e conforto como

instalações, recursos para a execução do trabalho, atuam como variáveis positivas, mas quando não existem essas condições ou quando estas são precárias o clima se manifesta negativamente. Herzberg (1966, apud SANDES, 2001) complementa que esse fator apenas evita a insatisfação dos indivíduos.

- **Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários:** O grau de atenção que a empresa dispõe as reclamações formais e informais dos funcionários, a postura com que se relaciona com os sindicatos, a qualidade do tratamento de questões trabalhistas, o cumprimento de convenções e acordos coletivos influenciará o clima.
- **Participação:** Empresas que possibilitam a participação dos funcionários em decisões sobre os objetivos da empresa, do seu setor de trabalho, na gestão da empresa; participação financeira sobre os resultados da empresa permitem um clima positivo na organização.
- **Pagamento dos Salários:** Quando ocorrem muitos erros na folha de pagamento, atrasos e quando os códigos de proventos e descontos não são devidamente explicados aos funcionários causa um descontentamento e prejudicando o clima.
- **Objetivos Organizacionais:** A clareza e a transparência dos objetivos organizacionais e departamentais expostos pela empresa atuam como fator de melhoria do clima.
- **Orientação da Empresa para Resultados:** É o grau de esforço que a empresa dispõe para a orientação de seus colaboradores para conseguir alcançar seus resultados. Quanto maior for o esforço melhor para o clima da organização.

- **Imagem da Empresa:** Avalia a opinião dos funcionários de como a empresa é vista pelo mercado.
- **Ética e Responsabilidade Social:** Quando a empresa atua com ética, cumpre suas responsabilidades sociais em seu relacionamento com parceiros comerciais, funcionários, comunidade e Estado, o clima é influenciado positivamente.
- **Reconhecimento:** A adoção de mecanismos de valorização e reconhecimento dos funcionários atua como um fator positivo.
- **Valorização dos Funcionários:** O bom clima dependerá se a empresa valoriza e respeita seus recursos humanos, se oferece oportunidades e investe neles.
- **Trabalho em Equipe:** O clima também é influenciado à medida que a empresa possibilita e estimula o trabalho em equipe para solucionarem problemas, buscarem oportunidades, aprimorar processos, inovar. Robbins (1999) complementa que as equipes propiciam a participação do colaborador nas decisões operacionais, a administração democrática aumenta a motivação dos seus recursos humanos.
- **Planejamento e Organização:** Clareza exposta pela empresa sobre seus planos, objetivos e metas departamentais e organizacionais, a forma com que é planejada e organizada por seus gestores, atua no clima da organização, quanto mais bem elaborada melhor.

Fatores que causam desmotivação ou fatores que motivam os colaboradores devem ser identificados e trabalhados de forma a melhorar o clima da organização. As variáveis apresentadas acima atuam como fatores que alteram o clima, saber como atuam na empresa, se são trabalhados corretamente, ou se o que é percebido pelos colaboradores é positivo para a

mesma, é de extrema importância para trabalhar o clima organizacional.

### Metodologia

A presente pesquisa é caracterizada como estudo descritivo sobre o tema Clima Organizacional. Isso pelo fato de expor as variáveis que o afetam, a importância de clima um organizacional positivo, bem como fazer uma descrição desta abordagem em uma organização escolhida. O desenvolvimento da pesquisa se deu através da observação indireta, que segundo Marconi e Lakatos (1982, p. 57) significa “colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”. Como fonte de coleta de dados utilizou a pesquisa bibliográfica em publicações que tratam do assunto, com o intuito de obter maior variedade de informações sobre campo de estudo.

Na perspectiva de proporcionar um melhor entendimento sobre o tema foi realizado um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de copiadora, na cidade de Maringá-PR. Entende-se que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto presente.

Para poder obter algumas informações sobre a empresa e identificar alguns fatores percebidos pelos proprietários da empresa a respeito do tema pesquisado, foram elaboradas diversas perguntas e realizada uma entrevista com um dos sócios. Em seguida foi elaborada uma “pesquisa de clima” através da aplicação de um questionário com os colaboradores da empresa, elaborado com base no livro do Luz (2003), a fim de avaliar o seu clima organizacional e verificar quais os fatores que estão influenciando o seu clima de forma positiva e negativa.

Após a aplicação do questionário, os dados coletados foram tabelados para facilitar sua análise. Foram apresentados comentários sobre

os fatores identificados na pesquisa; os resultados, após a conciliação com a teoria abordada, foram analisados e foram elaboradas sugestões para a melhoria do clima na organização em estudo.

### Estudo de caso

O estudo de caso foi realizado em uma empresa que atua no ramo de prestação de serviços e revenda de materiais e equipamentos para copiadoras. Para entender um pouco da empresa que foi criada em 1975, sob a direção de dois irmãos, será apresentado no quadro 1 a evolução da empresa e no quadro 2 mostra a distribuição dos funcionários nos setores.

ANO	HISTÓRICO
1975	Início das atividades da Copiadora. Serviços oferecidos: cópias simples e heliográficas.
1980	Mudança na sociedade: Sai um dos irmãos e entra outro irmão. Criação do Setor de Vendas: venda de materiais de Engenharia como: papel vegetal, borracha, caneta nanquim, entre outros.
1990	Substituição das cópias heliográficas por cópias de traços (projetos) preto e branco e colorido. Também a substituição dos materiais de Engenharia por materiais para copiadora. Começou a oferecer cópias coloridas.
1992	Surgimento da Editoração (área de criação).
1994	Início das atividades da filial em Marília – São Paulo.
1998	Adiciona em seus produtos a venda e locação de máquinas copiadoras. Torna-se uma revendedora autorizada de máquinas copiadoras Minolta. Criação do Laboratório Técnico oferecendo serviços internos e externos de assistência técnica.

Quadro 1 - Evolução da Copiadora.

Fonte: Autoria própria 2009.

SETORES	Nº DE FUNCIONÁRIOS		TOTAL
	FEMININO	MASCULINO	
EDITORACÃO	-	3	3
ATENDIMENTO/CAIXA	5	2	7
OCÉ (Reprodução de projetos)	-	7	7
VENDAS	-	3	3
ADMINISTRAÇÃO	2	1	3
LABORATÓRIO TÉCNICO	-	3	3
SERVIÇOS GERAIS	1	-	1
TOTAL	8	19	27

Quadro 2 - Quantidade de funcionários por sexo e setor.

Fonte: Autoria própria 2009.

### Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional

Foram distribuídos 27 questionários e obtidos 19 respondidos, o que representa 70,37% das respostas. Algumas questões da pesquisa não foram respondidas, neste caso o resultado referente a característica que não foi informada, não pode ser computada na análise do item. Para manter o sigilo dos respondentes, os setores foram agrupados, o setor de Serviços Gerais foi adicionado ao grupo dos setores de Administração, Vendas e Laboratório Técnico.

Durante a análise das respostas obteve-se um interesse maior do público masculino em que o retorno que apresentaram foi de 73,68% contra 25% do retorno feminino. Verificou-se que 78,95% dos colaboradores da empresa possuem menos de 30 anos, podendo assim considerar que a empresa se constitui de funcionários jovens. Quanto ao grau de escolaridade, 68,41% possuem o 2º grau completo.

Notou-se, através das respostas obtidas, que a empresa apresenta 47,37% dos seus funcionários com mais de um ano de tempo de serviço e que 36,84% dos funcionários possuem tempo de serviço inferior a um ano. Verifica-se que a empresa possui um problema com rotatividade, já que o número médio de funcionários nos últimos cinco anos é de 25 funcionários.



**Tabela 1: Resumo dos Resultados**

VARIÁVEL	SATISFAÇÃO O (%)	INSATISFAÇÃO O (%)
Trabalho Desempenhado	83,09	16,91
Salário	55,85	44,15
Benefícios	15,94	84,06
Integração entre os Departamentos	70,59	29,41
Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	54,14	45,86
Treinamento/Desenvolvimento	78,76	21,24
Progresso Profissional	76,97	23,03
Relacionamento Interpessoal	57,90	42,10
Estabilidade no Emprego	97,37	2,63
Processo Decisório	55,98	44,02
Condições Físicas no Trabalho	73,66	26,34
Relacionamento Empresa, Sindicato e Funcionário.	47,15	52,85
Participação	44,44	55,56
Pagamento de Salários	78,95	21,05
Objetivos Organizacionais	35,30	64,70
Orientação da Empresa para Resultados	78,56	21,44
Imagem da empresa	90	10
Ética e Responsabilidade Social	71,11	28,89
Reconhecimento	38,85	61,15
Valorização	51,68	48,32
Trabalho em Equipe	87,50	12,50
Comprometimento	97,06	2,94
Questões Complementares	78,07	21,03
MÉDIA FINAL	66,08	33,92

Fonte: Autoria própria 2009.

Através das questões respondidas, em que abordavam as diversas variáveis que alteram o Clima Organizacional, foi elaborada a Tabela 1 que apresenta o nível de satisfação percebida em cada uma dessas variáveis. Analisando a Tabela 1 percebe-se que a média final de satisfação (66,08%). Essa média identifica que o clima está bom, mas que existem fatores a serem melhorados. Analisando a Tabela 1 nota-se que existem fatores que precisam ser trabalhados de forma a melhorar o comprometimento percebido.

Os fatores que estão atuando positivamente no clima da empresa são: Trabalho Desempenhado, Integração entre os Departamentos,

Treinamento/Desenvolvimento, Progresso Profissional, Estabilidade no Emprego, Condições Físicas no Trabalho, Pagamento dos Salários, Orientação da Empresa para os Resultados, Imagem da Empresa, Ética e Responsabilidade Social, Trabalho em Equipe e o Comprometimento. Os fatores que causam a insatisfação e (des) comprometimento, prejudicando o clima na empresa são: os Salários, a falta de Benefícios que suprem as necessidades dos funcionários, a Liderança, o Relacionamento Interpessoal, o Relacionamento as Empresa, Sindicato e Funcionários e a falta de Reconhecimento e Valorização dos funcionários.

As sugestões fornecidas pelos respondentes para a melhoria da empresa, na etapa final do questionário, foram: melhoria salarial, reconhecimento dos funcionários e melhores condições e ferramentas de trabalho. De acordo com um dos sócios-proprietários, quando questionado o motivo de alguns setores apresentarem índice de rotatividade maior, nos respondeu que um dos fatores era o baixo salário desses setores, sentem dificuldade para trabalhar com políticas mais elevadas de salário, devido ao grande número de concorrentes, utilizando o salário mínimo como base para esses setores. Os sócios-proprietários podem, para amenizar o impacto do baixo salário sobre a satisfação, realizar um trabalho com benefícios que se encaixem nas necessidades dos funcionários e que seja viável para a empresa também.

Quanto à variável Liderança, deve-se realizar um trabalho com os líderes para que eles permitam que os colaboradores opinem sobre o trabalho a ser desenvolvido dentro da empresa, sobre as atividades que são realizadas no dia-a-dia, e também é necessário que os líderes estejam abertos para receberem críticas sobre sua atuação e não devem repreender os funcionários ao sugerirem uma melhoria, pois isso pode inibir outras pessoas na empresa a expressar suas idéias, ocasionando uma perda de idéias que podem trazer benefícios para a

empresa. Os líderes da empresa também devem proporcionar *feedback* aos funcionários para que os mesmos saibam o ponto em que precisam melhorar, assim como aqueles em que estão obtendo desempenho satisfatório.

A variável Relacionamento Interpessoal não apresentou um índice bom de satisfação, sendo necessário trabalhar nos setores da empresa para a eliminação de conflitos e também para estimular a cooperação entre os membros. Na variável Processo Decisório deve ser aplicada a participação dos colaboradores para dar mais credibilidade às decisões tomadas, para que os funcionários estejam inteirados de como as decisões que afetam o seu setor são tomadas e quais itens são levados em consideração.

Quanto ao relacionamento entre Empresas, Sindicatos e Funcionários, pode-se notar que o sindicato não tem muito crédito com os funcionários da empresa, pois os mesmos o percebem distantes de seu dia a dia, quando precisam resolver algum problema trabalhista procuram primeiro os sócios-proprietários. É importante que a empresa dê atenção às relações trabalhistas para evitar desentendimentos e sempre procurar solucionar da melhor maneira as reivindicações dos colaboradores.

Já variável Participação, assim como foi identificado nas variáveis Liderança e Processo Decisório, é necessário abrir espaço para os colaboradores participarem, opinarem, sugerirem ações para a empresa, assim como também é preciso dividir com eles quais são os objetivos da empresa. Essa ação também contribuirá para melhorar a variável: Objetivos Organizacionais. É importante também que as metas sejam definidas em conjunto com os funcionários, proporcionando mais transparência no relacionamento organizacional.

As duas últimas variáveis referem-se ao Reconhecimento e Valorização dos funcionários.

A empresa precisa trabalhar o aspecto de reconhecimento dos trabalhos bem desempenhados, das boas idéias, dos esforços que são disponibilizados para que a empresa alcance seus resultados. A valorização dos trabalhos realizados pelos funcionários consiste em estar oferecendo condições necessárias, em respeitá-los, oferecer oportunidades para o seu desenvolvimento, investir no potencial de cada um.

A postura que a empresa adotar para a melhoria dessas variáveis irá refletir no clima da organização que terá seu nível de satisfação alterado e isso também refletirá nos resultados da organização.

### Considerações Finais

As organizações buscam melhores resultados e para que isso se torne efetivo é necessário que seus colaboradores estejam satisfeitos com as medidas e ações adotadas pela empresa. As novas posturas adotadas pelas organizações possuem como finalidade de melhorar o seu clima. De acordo com Kanaane (1999), estão sendo adotadas posturas mais horizontalizadas, na busca de melhorar o clima organizacional, onde permita a participação mais efetiva dos colaboradores, nos processos decisórios, permitindo o trabalho em equipe. Alternativas como a flexibilização de horários e remuneração variável, veem colaborando com o comprometimento com os objetivos da organização.

A importância das empresas estarem avaliando o seu clima organizacional, na atualidade, permite que elas adotem posturas estratégicas tornando os seus recursos humanos uma vantagem competitiva. O sucesso nos negócios depende também do grau de motivação de seus colaboradores. Assim a pesquisa de clima não pode ser vista como fator benéfico de uma única parte (funcionários), isso porque a identificação dos fatores que alteram o clima é de interesse da empresa.



Com base no Referencial Teórico apresentado, desenvolveu-se uma Pesquisa de Clima com uma empresa do ramo de copiadora, visando identificar os fatores que alteram o seu clima positivamente e negativamente. Ao analisar os resultados obtidos na pesquisa foi identificado que o clima da empresa está bom, mas existem fatores que podem ser trabalhados para conseguir resultados mais satisfatórios. A empresa deve estudar ações para desenvolver melhor estas variáveis a fim de obterem melhores resultados não só em nível de satisfação dos colaboradores, mas também retorno no desempenho da organização.

A realização da Pesquisa de Clima é importante às organizações em geral, mesmo que elas não apresentem visivelmente sintomas que indiquem problemas com o clima. Como o clima muda constantemente, pois este é determinado pela percepção dos colaboradores quanto à qualidade do ambiente organizacional (CHIAVENATO, 2002), o ideal é aplicar periodicamente a pesquisa.

A teoria abordada neste serviu de suporte para a elaboração da pesquisa de clima e também serviu de base para a realização da análise da mesma. A metodologia utilizada é adequada para o estudo do tema. Os objetivos propostos no início deste trabalho foram alcançados. O Clima Organizacional por se tratar de um tema complexo, com forte influência sobre alguns fenômenos organizacionais e por ser um campo não muito explorado, a pesquisa de clima requer mais estudos para o seu aperfeiçoamento.

## Referencias

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAÇA, Hélio. **Clima Organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: Funadesp, 1999.

LAKATOS, E. V. e; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1986.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualytmak, 2003.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A Qualidade do Clima Organizacional como Variável Interveniente no Desempenho do Trabalho Humano: Um estudo de caso na empresa Herbarium**. 2004. 431 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11277.pdf> >. Acesso em: 12 out. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **Diagnóstico de Clima Organizacional da Polícia Militar do Estado do Mato Grosso**. 2001. 28 f. Monografia (Departamento de Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso, 2001. Disponível em: [http://www.segurancahumana.org.br/biblioteca/monografias/mt\\_mono/mono\\_mt\\_sandes2.pdf](http://www.segurancahumana.org.br/biblioteca/monografias/mt_mono/mono_mt_sandes2.pdf) >. Acessado em: 12 out. 2006.